

KDDI総合研究所 R&A  
March 2023

# リテールトランスフォーメーション

小売がIDビジネスになる ～リセール、サブスク、受注生産、リペア

執筆者 沖 賢太郎

シンクタンク部門 事業環境リサーチグループ

コアリサーチャー

## サマリー

今、世界の様々な企業が、リセール、サブスク、受注生産、リペアなどの分野へ進出している。背景にあるのは、顧客の価値観変化や事業環境の変化である。企業にとって必須となりつつあるこれら事業に共通するのは、企業と顧客の継続的な関係性の中で効果的に提供されるという点だ。そして、同一顧客との継続的なインタラクションが発生するビジネスを効率よく拡大していくには、顧客IDの利用が不可欠になる。多くの企業がIDをベースとして、これらの領域で事業を開始している。小売はIDビジネスへ向かっている。

それぞれの事業は単体黒字化が難しい場合もあるだろう。だからこそ単体ではなく、複合的に捉えていくことが必要になる。様々な自社サービスの間を顧客に回遊してもらう際に基点となるのがIDだ。IDによって事業間を橋渡ししていくことで新たな機会につながるのではないだろうか。

### リセール

ラグジュアリーブランドからファストファッションまで多くの企業がリセールに進出している。顧客が過去に購入した商品を効率よく中古出品させる手段としてIDが使われている。

### サブスク

サブスクも、顧客と企業の直接的かつ継続的なつながりの上で提供されるIDビジネスだ。新興ブランドのみならず、老舗百貨店や大手小売企業もサブスクに進出している。

### 受注生産

アパレル業界の大きな課題である余剰在庫を減らす方法が受注生産だ。これも顧客と企業が直接つながっていればやりやすい。ブランド各社に加えて、ファッションポータル (Farfetch、ZOZO) も受注生産を志向し始めている。

### リペア

リペアは、商品を長く使ってもらうことでブランドと顧客の長期の関係性を築くためのものでもある。アパレル製造小売業の世界トップ3社もリペアを開始。近接サービスとしてメンテナンスやリメイクが並行して提供されることもしばしばだ。

## ▶▶ 主な登場人物

SHEIN / H&M / ZARA / BALenciAGA / 大丸松坂屋 / 無印良品 / Farfetch / ZOZO / BURBERRY / Patagonia

## ▶▶ キーワード

リセール / サブスク / 受注生産 / リペア / リメイク / D2C / 小売 / ID

## ▶▶ 地域

日本・米国



# リテールトランスフォーメーション

小売がIDビジネスになる～リセール、サブスク、受注生産、リペア

## 02 サマリー

主な登場人物／キーワード／地域

## 04 はじめに

小売では「量産品の新品販売」以外にも不可欠になっていく  
小売もIDビジネスになる～顧客との関係性は継続的なものになる

## 06 1. 人々の価値観変化、ビジネスの環境変化

### 06 《 買い物における消費者の価値観変化 》

リセール市場が伸びている、牽引するのは若者たち／吟味して買う、長く大事に使う／所有しない価値観

### 07 《 企業を取り巻く事業環境の変化 》

大量生産・大量販売・大量廃棄は難しくなる

## 08 2. 今後の小売ビジネスで重要領域となる分野

### 08 《 1 リセール 》

オンラインリセールが伸びている／ファストファッションもリセール進出～SHEIN、ZARA、H&M／ラグジュアリーブランドもリセールプラットフォームと提携

### 10 《 2 サブスク 》

大丸松坂屋の衣料品サブスクが盛況／無印良品の家具サブスク

### 11 《 3 受注生産 》

個別ブランドによる受注生産～D2Cブランドから大手アパレルブランドまで／ファッションポータルも受注生産を志向／待ち時間へのケア

### 13 《 4 リペア 》

世界3大SPAがリペアを始めた/BURBERRYによる機能性・風合い回復サービス/Patagoniaのリペアとリメイク

## 14 まとめ

## はじめに

### 小売では「量産品の新品販売」以外にも不可欠になっていく

2022年9月、英ロンドンのオックスフォードストリートに旗艦店を構える老舗高級デパート「Selfridges（セルフリッジ）」がある発表をした。それは、「2030年までに、対顧客の活動の半分をリセール（中古販売）、リペア（修理）、レンタル、リフィル（充填、詰め替え）に転換していく」というものだ<sup>1</sup>。これまで百貨店ビジネスの大部分を占めていた「量産品の新品販売」とは別の分野を拡大していくことで、顧客ニーズに対応していく考えだ。

このような転換を目指しているのはSelfridgesだけではない。今、世界の様々なブランドや小売企業が、リセー

ル、サブスクリプション（以下、サブスク）（≒レンタル）、リペア、リフィル、さらには受注生産といった分野へ進出している。

この背景にあるのが顧客の価値観変化だ。ものを捨てない、使い続けるといったサステナビリティ志向の高まりや、レンタルやシェアという所有に代わる選択肢の浸透、さらには経済不況に伴う節約志向などである。ブランドや小売企業が、今後も顧客からの支持を得ていくためには、「量産品の新品販売」以外への注力は不可欠となりそうだ。



【図表1】ロンドンのSelfridges

出所：Wikimedia Commons

### 小売も ID ビジネスになる～顧客との関係性は継続的なものになる

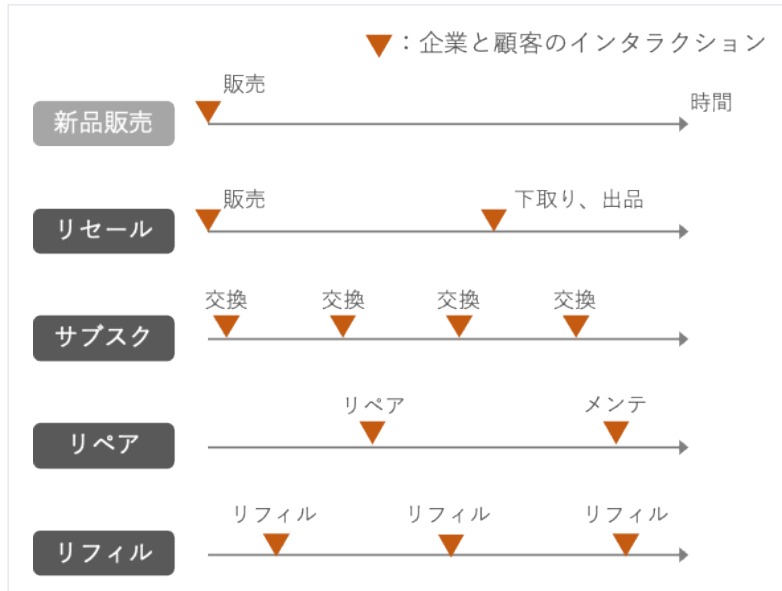
これらのリセール、サブスク、リペア、リフィルなどのビジネスには共通する特徴がある。それは、企業と顧客の継続的な関係性の中で効果的に提供される点だ。

例えばリセールビジネスのフローを考える。ブランドが

効率的にリセールビジネスをするなら、一度顧客に新品で販売した商品を、ある期間経過後に、同じ顧客から直接下取りする、あるいは自社のリセールサイトに出品してもらうことがベストだ。これによりブランドは、自社商品のリセールトランザクションを効率よく取り込むことができる。

<sup>1</sup> The Guardian, 2022.09.02, 「Selfridges wants half of transactions to be resale, repair, rental or refills by 2030」

【図表2】リセール、サブスク、リペア、リフィルにおいては企業と顧客の関係性は継続的になる



出所：筆者作成

ここでのブランドと顧客の関係性は、新品商品を買った時点では終わらず、リセールが発生するまで継続することになる。

サブスクビジネスの場合においても同様だ。衣料品数点を月額定額制で利用でき、いつでも別の服に交換できるサブスクの場合、企業と顧客の関係性は直接的かつ継続的になる。やはり、商品売り切り型の場合の単発的な関係性とは異なる。

このように同一顧客との継続的なインタラクションが発生するビジネスを効率よく拡大していくには、顧客IDの利用が不可欠になる。実際に、ブランドによるリセール事業ではIDの活用が基本となっているし、サブスクサービスにおいてもIDは必須だ。

企業と顧客が直接つながり、継続的にサービスが提供されるという点で、これは各種インターネットサービスに見られるIDビジネスに近い。IDビジネスとは、個人に紐付いたID（アカウント）によって認証を行い、その顧客と

直接つながることで様々なサービスを提供する形態のビジネスだ。

これまでも多くのブランドが会員カードなどのIDを活用してきたが、ポイントプログラムの提供に終始していたケースも多い。しかし、前述のように新品販売以外の事業の重要度が増しており、それらが顧客との継続的な関係性の中で提供されることを考えれば、小売ビジネスはこれまでよりもIDビジネスの側面が強くなっていくのではないかと。

本レポートでは、小売ビジネスがどのように変わろうとしているのか、またその中でどのような機会や課題があるのかを探る。

1章では、この変化の背景となっている人々の価値観変化やビジネス環境の変化に着目する。その上で2章では、国内外の具体事例を交えて小売事業者の新領域での活動を取り上げる。なお、対象は先行的な動きを見せているアパレル領域が中心となる。

## 01 人々の価値観変化、ビジネスの環境変化

### 買い物における消費者の価値観変化

#### リセール市場が伸びている、牽引するのは若者たち

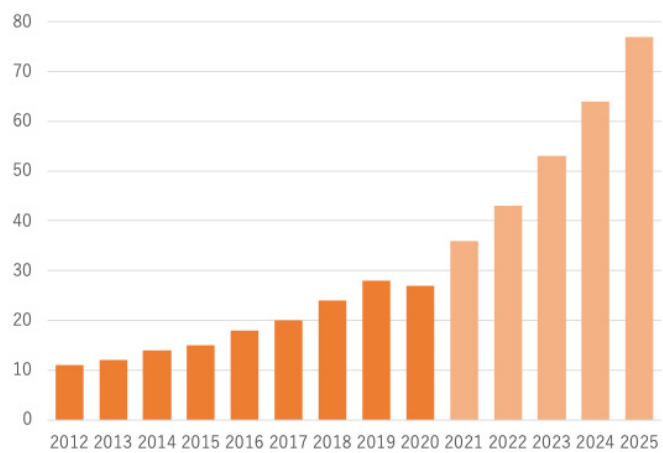
米国における衣料品のリセール市場は右肩上がりで推移を続けている（【図表3】）。世代別で見ると、古着の購入率はあらゆる世代で伸びているが、中でも環境や社会

問題に敏感とされるZ世代やミレニアル世代の古着購入率は特に高く、その伸びも大きい（【図表4】）。このサステイナブルな消費スタイルは欧米が先行している状況だが、日本もそれらの国々を追いかける形で伸びている（【図表5】）。

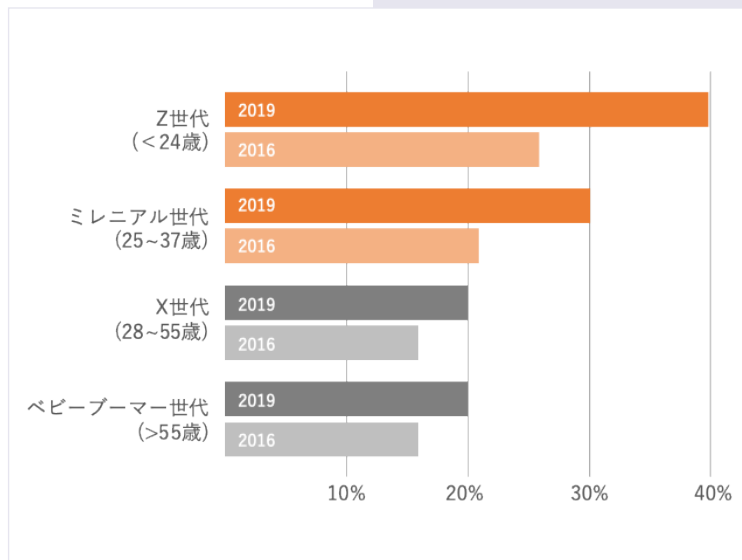
【図表3】

米国衣料品のリセール市場規模の推移  
(2021～2025は予測)

(10億ドル)



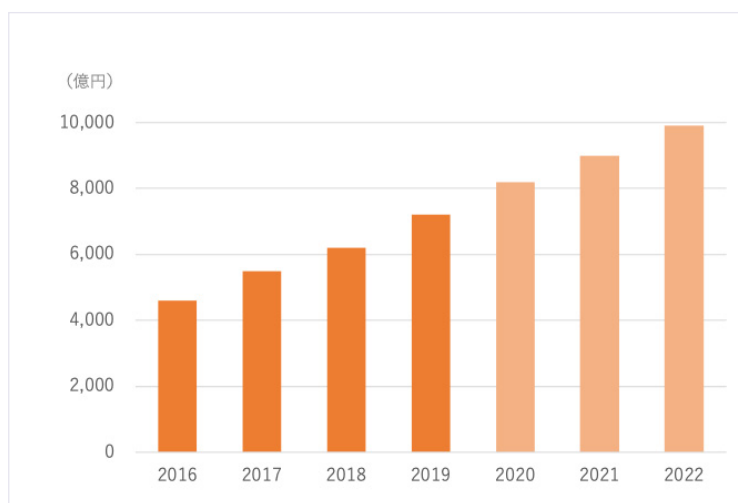
出所：THREDUP「2021 Resale Report」



【図表4】

米国の各世代における中古商品（服、靴、装飾品）の購入経験者～若年層ほど中古を買っており、購入率は以前より増している

【図表5】国内ファッションリユース市場の規模と推移（2020年以降は予測）



出所：矢野経済研究所「2020 ファッション業界のリユースマーケット動向」

### ▶▶ 吟味して買う、長く大事に使う

また、衣料品を吟味して買う、大事に長く使う人も増えてきている。これはシーズンごとに新作を追い求めていた大量消費時代とは異なる価値観である。ファッションクリエイティブディレクター軍地彩弓氏とメンズファッションプロデューサー MB氏は、国内の消費者の変化についてこう語る<sup>2</sup>。

「今のお客さんは吟味して買うようになってきている。いいものをちゃんと見定めて買う賢い消費者が増えてきている」（軍地彩弓氏）

「服を大事に長く着ようとする人が増えている。」(MB氏)

### ▶▶ 所有しない価値観

さらに、数年前から所有しない価値観も若年層中心に広がっている。ニッセイ基礎研究所の調査「若者の現在と10年後の未来（2020年4月）」の結果では、若者<sup>3</sup>がその他の世代よりも「所有より利用」を志向しており、サブスクやシェアを選ぶ傾向をハイライトしている。

アパレル業界のみならず、あらゆる分野で浸透しつつあるサブスク。これも伝統的な小売ビジネスのオルタナティブである。

## 企業を取り巻く事業環境の変化

### ▶▶ 大量生産・大量販売・大量廃棄は難しくなる

米2022年1月、フランスで売れ残った新品の衣料品の廃棄が禁止となった。余った商品は寄付やリサイクルの対象となり、違反したブランドには最大15,000ユーロ（約213万円 4）の罰金が科せられる。この法律は、拡大生産

者責任（EPR：Extended Producer Responsibility）という考えに基づく。その趣旨は、企業は商品の製造・販売から処分までのライフサイクル全体に責任を持つべき、というものだ。

アパレルは環境負荷が高い業界と言われてきた。その主

<sup>2</sup>NEWS PICKS, 2022.10.23, 「日本は世界から遅れている ファッション業界の新潮流を徹底討論」

<sup>3</sup>同調査では20～34歳の未婚者を若者と定義



要因の1つに、アパレルブランドは売り逃がしという機会損失を避けるために需要をはるかに上回る量の商品を提供してきた商習慣がある。これが大量廃棄につながり、環境負荷の観点から長らく問題となっていた。日本でも毎年新品服の約半分が売れ残りその多くが廃棄される。

しかし現代はサステナビリティの時代だ。EPRの考え方に基づき、衣料品の廃棄を規制する動きは様々な国で起こるだろう。近く、オランダやスウェーデンでも廃棄の代わりにリユースやリサイクルのための回収を促進する規制が始まる。この他、ブルガリア、英国、スペインカタルー

ニャ地方でも同種の規制の検討が進行中だ。

企業は、これまでの大量生産・大量販売・大量廃棄モデルからの転換を迫られる時期にきている。

なお、このEPRの観点からも、小売におけるID活用の重要性が高まる可能性がある。商品を買って終わりではなく、その後も顧客が所有する商品を適切かつ効率的にフォローしていくとなれば、顧客との間には継続的なつながりが必要となる。つまりIDの活用が馴染む。

## 02 今後の小売ビジネスで重要領域となる分野

本章では、リセール、サブスク、受注生産、リペアの分野に着目し、各ブランドや小売企業が具体的にどのような事業シフトを進めているのか見ていく。多くの事例においてIDがベースになっている。

### 1 リセール

今、様々なブランドが公式のリセール事業を立ち上げている。GUCCI、STELLA McCARTNEY、BURBERRY、Patagonia、THE NORTH FACE、Eddie Bauer、marimekko、URBAN RESEARCH、ZARA、H&M、など。UNIQLOも時期は未定としながらもリセール事業の計画を明らかにしている。リセール進出の思惑としては、伸びているリセールのトランザクションを自社で取り込むこと、そして自社がサステナブルな取り組みを実践していることをしっかり世の中に示していくことだろう。

前述の通り、リセール市場を引っ張っているのは若年層だ。この層が時間の経過とともに消費活動全体の主役となっていくこと、そして世の中全体がサステナブルな方向へ向かっていることを踏まえれば、リセールビジネスはブランドや小売企業にとっての標準オプションになるだろう。

#### ※ オンラインリセールが伸びている

リセール市場の中で特に伸びているのがオンラインリセ

ールだ（【図表6】）。前述した各ブランドによる公式リセールECはオンラインが基本である。当然ながら顧客IDの活用が不可欠となる。

#### ※ ファストファッションもリセール進出～SHEIN、ZARA、H&M

中国発のファストファッションSHEIN（シーイン）は、顧客間リセールプラットフォーム「SHEIN Exchange」を2022年10月より米国で開始した。出品したい顧客はSHEINのアプリにて、過去の購入履歴から商品を選びリセールに出せる。手数料は5%で、送料を上乗せするかどうかは出品者が選べる。なお本サービスはリセールプラットフォームの米Treetとの提携による。

同じくファストファッションのZARAも、2022年11月に英国にてリセールプラットフォーム「Pre-Owned」を開始した。こちらも顧客間でZARAの中古商品の売買ができるマーケットプレイスだ。出品者はアイテムのタグやバーコードをスキャンするだけで、公式の写真や商品情報が入

<sup>4</sup> 為替レート 1ユーロ=142円(2023.02.06)



手できるため出品は簡単だ。出品手数料は無料で、購入者は1ポンド（約159円<sup>5</sup>）の手数料と5%のサービス料を支払う。なお、Pre-Ownedではリセールだけでなくリペアや寄付といった選択肢も用意している。

一般にリセールビジネスは実入りが少ない。商品単価の安いファストファッションとなるとなおさらだ。そこでSHEINとZARAは、リセールを顧客間取引にすることでコスト軽減を図っているものと思われる。これと対照的なのが次に紹介するH&Mだ。受託販売形式で顧客の手間を省く代わりに手数料を高く設定しリセール事業を成立させようとしているものと考えられる。

2022年2月、H&Mはスウェーデンでの公式ECサイトで古着の販売を開始した。これは、2019年に買収したリセールプラットフォームSellpy（セルピー）との協業によるものだ。Sellpyは、顧客が不要となった衣料品を専用バッグで回収し、オンラインで販売している。売上の60%を手数料としてSellpyが得る。売れなかった商品は寄付カリサイクルに回される。このH&MのリセールECのもう1つの特徴は、自社ブランドだけでなく他ブランドも扱うところだ。ここにはラグジュアリーブランドのGUCCIやスポーツブランドのNIKEも含まれる。推測だが、低価格の自社商品のみではリセール事業の持続が難しいため、それに比べれば利幅が期待できる高・中価格帯のブランドも対

象としているのではないかと。

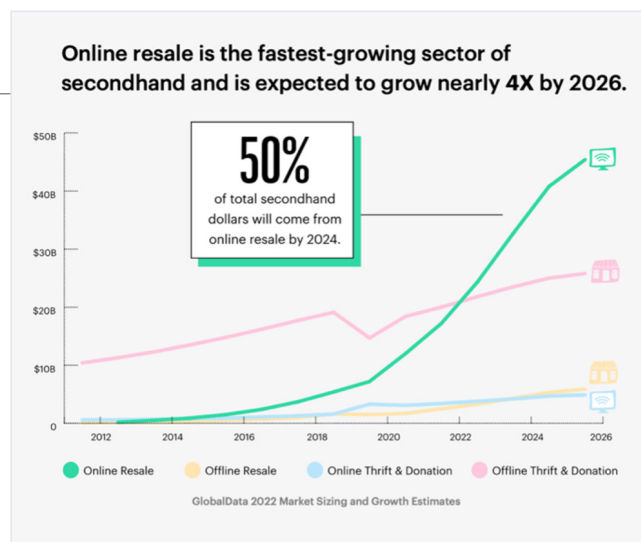
### ラグジュアリーブランドもリセールプラットフォームと提携

ラグジュアリーブランドもリセールに積極的だ。2022年9月、BALENCIAGAは英米含む5カ国で自社商品のリセールプログラムを開始した。本件はリセールプラットフォームを提供するスタートアップREFLAUNT（リーフラント）との提携によるものだ。形態としては前述のH&Mの受託販売に近い。

まず出品者が商品をブランドに提供する。このとき出品者は専用アプリより、店舗への商品持参か、自宅への集荷依頼を選ぶ。ブランドが引き取った商品をREFLAUNTが査定・写真撮影し、提携する25以上のリセールサイトに出品する。商品が売れたら、出品者には、現金もしくは同ブランドの買い物で使える20%増しのストアクレジットとして還元される。

なお、このREFLAUNTはシンガポールを拠点とする2018年創業のスタートアップだ。新興企業ながら、リセール市場の盛り上がりに伴い業績を伸ばしている。BALENCIAGAをはじめとするラグジュアリーブランドや百貨店と提携している。

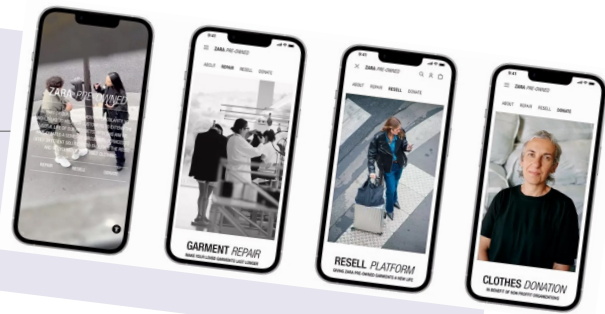
【図表6】 オンラインリセール市場が伸びている



出所：THREDUP「2021 Resale Report」、元データはGlobalData

<sup>5</sup> 為替レート 1ポンド=159円 (2023.02.06)

【図表7】ZARA「Pre-Owned」サービス



出所: Just Style

## 2 サブスク

今までも、新興の企業やブランドによる衣料品のサブスクはいくつもあった。しかしここへきて、伝統的な総合小売事業者である百貨店もサブスクを提供するようになった。売り切りではなく、商品を循環させながら価値を提供するビジネス形態は、サステイナブル重視の世の中において、より一般化していく可能性がある。

そしてサブスクも、顧客と企業の直接的かつ継続的なつながりの上で提供されるIDビジネスである。

### ▶ 大丸松坂屋の衣料品サブスクが盛況

2021年3月、百貨店の大丸松坂屋は衣料品のサブスクサービス「AnotherADress (アナザーアドレス)」を開始した。国内大手百貨店が衣料品サブスクを提供するのは初めてである。

商品ラインナップは国内外のデザイナーズブランドだ。百貨店がそれらのブランドから商品を買取り、顧客にサブスクとして提供する。利用者はオンラインで会員となり、スタンダードプラン (毎月3着/月額11,880円) とライトプラン (毎月1着/月額5,500円) から選ぶ。

衣料品サブスクといえば国内にはエアクローゼットやメチャカリなどがあるが、それらに比べるとAnotherADressは高価格帯ブランドを扱っており、料金も高価格になっている。3着利用プランの月額料金で比較すると、AnotherADressの11,880円に対して、エアクローゼットが7,800円、メチャカリが6,380円だ。

高価格帯だがサービスは好調で、一時期は申し込みが多すぎて一部サービスを停止していたほどだ。開始から約

1年経過した時点での会員数は6,700人超、累計レンタル数は2万着、取り扱いブランド数も当初の50から113に拡大しており、当初の事業計画を上回る実績を収めている。

このサービスは、衣料品サブスクの先駆者として知られる米Rent the Runway (レント・ザ・ランウェイ) をヒントに実現した。同社はオンラインスタートアップながら、顧客体験の場としてリアル店舗を活用しており、これが大きな店舗を持つ大丸松坂屋にインスピレーションを与えた。

### ▶ 無印良品の家具サブスク

アパレルの話が続いたので、それ以外の話も1つ取り上げたい。2021年1月、無印良品を展開する良品計画は家具のサブスクをスタートした。対象となる商品は、無印とその傘下のブランドであるIDÉE (イデー) のベッド、デスク、チェアなどだ。商品とプラン (1年・2年・3年・4年) によって月額料金は異なる。例えば、足付マットレス (シングルベッド) を4年プランで利用すると料金は700円/月だ。プランの期間が満了した際には、利用者は「解約・返却」「契約延長」「買取」を選べる。契約期間満了後に返却された家具は、パーツ交換やメンテナンスが施され、再度サブスクで利用されたり、中古品として販売されたりする。サービスの申し込みはオンラインのみとなっており、無印良品のアカウント (ID) が必要となる。

今後はさらに、不要家具の回収、メンテナンス、再利用を事業化し、中古やヴィンテージ家具の販売・レンタルも本格化していくという。そのステップとして、2023年2月より家具サブスクの対象商品を、それまでの35アイテムから72アイテムに倍増させている<sup>6</sup>。

<sup>6</sup>BNC Retail, 2023.01.11, 「無印良品、家具の月額定額サービス本格化、72アイテムに順次拡大」

【図表8】

大丸松坂屋の衣料品サブスク「AnotherADress」



出所：PR TIMES

【図表9】

無印良品の家具サブスク

月額定額サービス、  
はじめました。

無印良品

買ってもよし、借りてもよし。

暮らしの必需品となる、ベッドや収納家具、  
テレワークにも適したデスクとチェア、  
どんな暮らしにもなじむアイテムをご用意しました。  
たくさんの方にお試しいただきたい、月額定額料金サービスです。



### 3 受注生産

アパレル業界の大きな課題の1つである「余剰在庫」を確実に減らす方法が受注生産だ。予約販売を受け付け、その予約分だけ生産し発送することで、原理的に廃棄をゼロに近づけられる。そしてこれも、顧客と企業が直接つながっていれば実施のハードルが下がる。

国内外で目立つのは、小回りの利く新興のD2C<sup>7</sup>ブランドが受注生産モデルを採用しているケースだが、近年は大手ブランドやファッションポータルも受注生産を志向し始めている。

#### ❖ 個別ブランドによる受注生産～D2Cブランドから大手アパレルブランドまで

まずは海外の事例だ。D2C型のアパレルブランドが自社ECサイトで受注生産を取り入れている。米国のD2CスポーツウェアUltracor（ウルトラコー）、ラグジュアリーブランドKHAITE（ケイト）、英ロンドンのD2CブランドKITRI（キトリ）などがそうだ。

国内においても受注生産専門のD2Cブランドが続々と誕生している。レディースファッションのADDIXY（アディクシー）、生地から考えるメンズファッションのLOOPE（ループ）、三菱ケミカルによるアパレルブランドage3026、繊維専門商社スタイルムによるレディースブランドThings That Matterなどだ。

またBEAMS、Nano Universeなどの大手アパレルブランドも自社ECサイトにて一部商品を受注生産にて提供している。BEAMSは、服やアクセサリだけでなく、一部の雑貨・食器・家具も受注生産の対象としている。

#### ❖ ファッションポータルも受注生産を志向

2021年8月、ラグジュアリーブランドの商品を取り揃えるECサイトFarfetch（ファーフエッチ）は、過剰生産と廃棄の緩和を目的に「予約販売」を開始した。賛同したのはBALENCIAGA、Off-Whiteを含む10ブランドだ。現時点の取り組みは、商品の生産を開始した後に予約を受け付け始めるため、厳密には受注生産ではない。しかし、Farfetchはこれを完全受注生産へ切り替えていくことを目指している。同社パーソナルクライアント部門グローバル・バイスプレジデントのJamie Freed（ジェイミー・フリード）氏は「生産前に予約注文を取るモデルが大規模に適用されれば、過剰生産の問題を解決し、業界が排出する廃棄物を大幅に削減できる可能性があるのです」と語る<sup>8</sup>。

国内でもZOZOが2021年8月に受注生産プラットフォーム「Made by ZOZO」を開始している。デザインはブランドが担当し、生産背景（生地の調達や製造など）はZOZOがアレンジする。またZOZOは協業ブランドに対しては、保有データを基に商品企画を提案し、最適な生産

<sup>7</sup> D2C：Direct to Consumer。ブランドが顧客とダイレクトにつながり、ブランドの価値観を直接伝え共感を得ながら商品を直販する形態のビジネス。

<sup>8</sup> VOGUE, 2021.09.18, 「ファッション業界は、廃棄物問題をどう解決できるのか。ファーフエッチの取り組みに学ぶ。」



【図表10】BEAMSの受注生産商品

出所: BEAMS

量を事前に予測する。提携工場に対しては、これまで手作業だった工程をデジタル化し、デザインの異なる複数の商品を同時並行で生産できる独自システムを導入した。これにより、受注から最短10日での商品発送が可能となっている。同年9月より第1弾としてUnited Arrowsのオンライン限定レーベル「info. BEAUTY&YOUTH」をMade by ZOZO内で開始した。

#### ◆ 待ち時間へのケア

一方で、これまで数々の企業が受注生産モデルで失敗してきた事実もある。その主要因の一つが長い待ち時間だ。ZOZOの事例に見られるように、技術革新によって待ち時間は短縮傾向にあるが、顧客が予約注文してから商品を受け取るまでには数ヶ月の時間を要することが現在でも珍しくない。即配が当たり前の時代にこのタイムラグは利用者にとって障壁となりかねない。

受注生産モデルで長い待ち時間が発生するのは不可避だ。ならばその時間を意味あるものや価値に転換できないだろうか。

例えば、工場から服の製造の様子をタイムリーに動画で届ける。「あなたの注文した服は今、裁断～縫製工程にあります」という具合に状況を動画で定期的に届ける。デザイナー自身による商品解説、素材の生産者による生地まつわるストーリーの共有、工場の職人が語る工夫の話なども素晴らしいだろう。

デメリットでしかなかった待ち時間は、ブランドへの愛着や共感を高める機会に変わる。これもブランドと顧客がダイレクトにつながっていれば可能だ。当然コストがかかるため、全ての価格帯の商品でこれができるわけではないが、顧客との関係性構築につながるなら投資価値はあるだろう。

【図表11】ZOZOによる受注生産EC「Made by ZOZO」



出所: PR TIMES



## 4 リペア

リペアサービスは、商品を長く使ってもらうことでブランドと顧客の長期的関係性を築くためのものでもある。そのためラグジュアリーブランドはリペアを充実させてきた。またアウトドアブランドの商品はその用途上、損傷の可能性が常にあるため、やはりリペアを充実させている。さらに近年ではファストファッションブランドもリペアを提供するようになり、様相が変わってきている。また、商品を長く使ってもらうという観点では、リペアに近接するサービスとしてメンテナンスやリメイクもある。これらも併せて紹介する。

### 世界3大SPA<sup>9</sup>がリペアを始めた

2018年6月、H&Mはパリの旗艦店にリペアを受け付ける常設スペース「Take Care」を開設した。その後、各国各都市の旗艦店でリペア部門の設置を進めている。

またZARAは2022年11月に英国で開始したリセールサービス「Pre-Owned」にて、リペアの依頼も受け付けている。オンラインから申し込み商品を郵送してもよいし、英国内の60店舗に商品を持参し申し込むことも可能だ。

そしてUNIQLOも、2022年9月よりリペアサービス「RE.UNIQLO STUDIO (リ・ユニクロ・スタジオ)」を英ロンドン、シンガポールで開始した。ここではリメイクも提供する。同年10月には東京の世田谷千歳台店でも期間

限定でRE.UNIQLO STUDIOを提供しており、今後も国内外で拡大していく計画だ。

【図表12】  
UNIQLOのリペアサービス「RE.UNIQLO STUDIO」

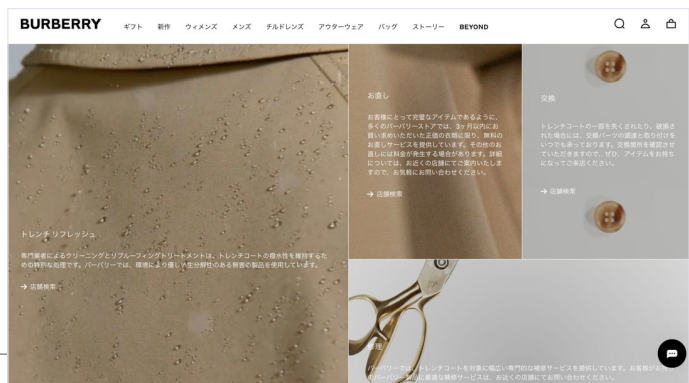


出所：PR TIMES

### BURBERRYによる機能性・風合い回復サービス

BURBERRYでは通常のリペアサービスに加えて、服の機能性や風合いを回復させるメンテナンスサービスも提供している。トレンチコートの撥水性を維持するための「トレンチフリフレッシュ」。長く使った革製品の質感を回復させる「レザーリフレッシュ」などがある。いずれも顧客に長く使ってもらうための施策だ。

【図表13】  
BURBERRYの「トレンチリフレッシュ」



出所：BURBERRY

<sup>9</sup> SPA: Specialty store retailer of Private label Apparel。アパレル製造小売業。企画から製造、販売までを垂直統合したビジネスモデル。

### Patagoniaのリペアとリメイク

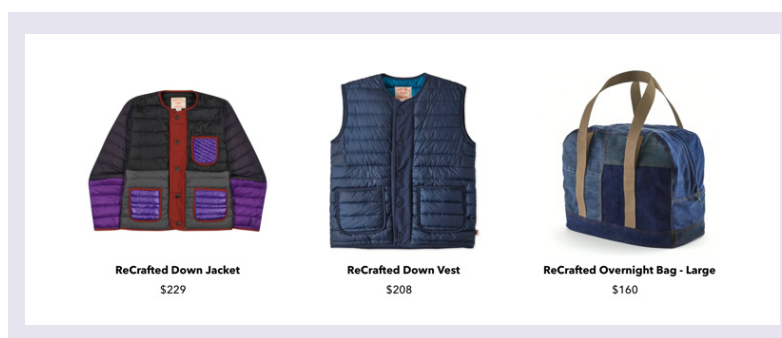
環境保全活動に積極的なアウトドアブランドとして知られる米Patagonia。日本国内だけで年間の修理依頼件数は2万件を超えるという。国内のパタゴニアリペアセンターでは約40名が常駐し作業に当たる。顧客がリペアを依頼する場合は、ウェブから申し込むか、直営店への持ち込みの2通りがあるが、同社アカウント（ID）を作成しウェブから申し込みればリペア料金が20%オフになる。同社がIDを重視していることがわかる。

またPatagoniaは、リペアできないほどに傷んだ商品をリメイクして販売するプログラム「ReCrafted（リ・クラフト）」も2019年に米国で開始している。ReCraftedでは、3～6点の古着を組み合わせる新たな商品に作り上げる。古着由来のリメイク品だからといって決して安売りはしていない。例えば、ReCrafted Down

Jacketの価格は229ドルと、Patagoniaの同種で新品のダウンジャケット（250～300ドル）に比べて大きな遜色はない。それでも顧客からは支持されており、ReCraftedのラインナップはローンチから1年半で数千着が売れ、中にはすぐに完売した商品もあるという。

Patagoniaの共同創業者であり、同社の哲学を社内外に伝えるフィロソファーを務めるVincent Stanley（ヴィンセント・スタンリー）氏は、同社の取り組みをこう語る。

「リユースの導入や、ReCraftedの製品を取り入れるのは良い結果をもたらします。私たちは過去10年間、お客さまと製品のつながりについて力を入れてきました。幸運にも購入した大半の方々が、その製品を着用しアウトドアなどさまざまな体験を楽しみ、長く愛用しています。長年にわたり製品を使うことは経済的、社会的、環境的にも健全です。<sup>10)</sup>



【図表14】Patagonia「ReCrafted」の商品例

出所：Patagonia

## 03 まとめ

### 小売もIDビジネスになる

リセール、サブスク、受注生産、リペアといったサービスは、いずれも顧客との直接的かつ継続的な関係性の上で効果的に成り立つ。上記のサービスは顧客IDを活用したIDビジネスに近いものになっていくだろう。ブランドや

小売企業にとっては、ID獲得と、顧客との長期的関係性構築が重点課題となるのではないかと。

<sup>10)</sup>WWD JAPAN, 2022.06.01, 「儲かる」と「環境保護」をどう両立させるか パタゴニア本社キーマンに聞く【後編】

## 小売では「量産品の新品販売」以外にも不可欠になっていく

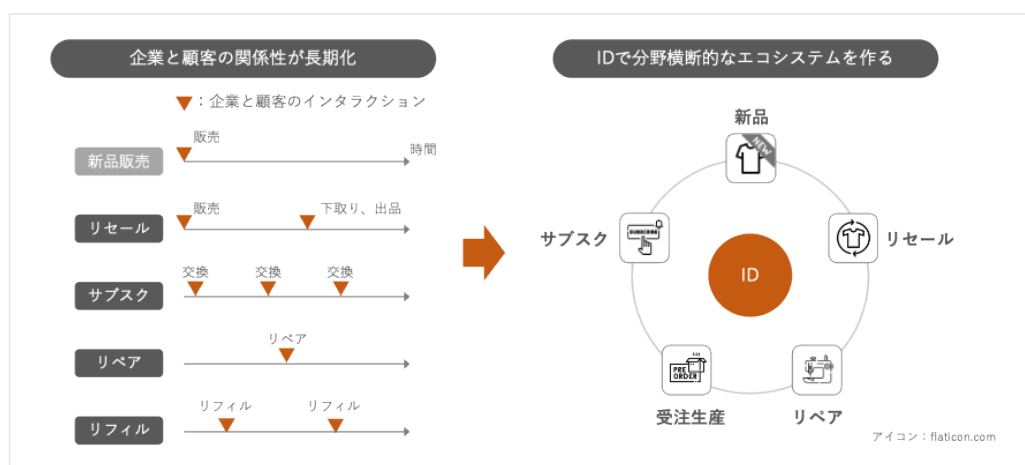
伝統的な小売のビジネスとは異なるリセール、サブスク、受注生産、リペアなどの重要度が増してきている。背景にあるのは消費者の価値観変化や社会の変化であり、様々

なブランドや小売企業がこれらに合わせた事業転換を始めている。

### ■ 考察 ～IDによる事業間の橋渡しが次のトランスフォーメーション

今回注目した領域は必ずしも全てが収益性のあるものではない。むしろリセール、サブスク、リペア、リメイクは単体での黒字化が難しい場合もあるだろう。だからこそ単体で捉えるよりも、複合的に捉えていくことが不可欠になっていくのではないかと。例えば、リペアで来た顧客と長く接点を持ち、別の商品を店舗やECで購入してもらう、サブスクでお試し利用してもらう、あるいは特別商品を受注

生産で注文してもらう。様々な自社サービスの間を顧客に回遊してもらう際に基点となるのがIDだ（これはインターネットサービスにおけるIDの活用の仕方そのものだ）。アパレルブランドの場合、廃棄規制や原材料の高騰など課題が多い。しかし、IDによって事業間を橋渡ししていくことで新たな機会につながるのではないだろうか。



【図表15】IDで事業間を橋渡ししていく

出所：筆者作成





## 執筆者プロフィール



沖 賢太郎 (おき けんたろう)

KDDI総合研究所 シンクタンク部門 事業環境リサーチグループ

KDDI入社後、携帯電話端末や通信ネットワークの開発業務を担当。その後、KDDI総研（現KDDI総合研究所）にてリサーチ業務を開始。近年の調査テーマは、サブスクリプションビジネス、D2C（ダイレクト・トゥ・コンシューマ）、アートビジネス、NFTなど。価値観、テクノロジー、商流の変化によって生活がどのように楽しくなるかを探索。寄稿、講演登壇、メディア掲載など多数。